مركز المديرين المصري

وزارة الاستثمار

دليل قواعد ومعايير حوكمة الشركات

بجمهورية مصر العربية

فبراير ٢٠١١

١. تمهيـد

تتناول هذه المجموعة من القواعد مبادئ حوكمة الشركات في مصر. ومبادئ حوكمة الشركات هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح مجلس الإدارة، مديرى الشركة والمساهمين فيها، وأصحاب المصالح الآخرين المتأثرين بالشركة. وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة بشأن الشركات في القوانين المختلفة، خاصةً قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١ وقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لهما، إلا أن ما يعطى هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات الواردة بهذا الدليل لا تمثل نصوصاً قانونية آمرة ولا يوجد الزام قانونى بها، وإنما هى تنظيم وبيان للسلوك الجيد فى إدارة الشركات وفقاً لأفضل الممارسات العالمية بما يحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة. لذلك فإن هذه القواعد قد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الاسترشادية، وبما يؤدى إلى شرح أحكامها شرحاً وافياً دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذى ينهض على الاختصار وتناول الاحكام العامة والمجردة.

من جهة أخرى، فإن المأمول أن تسعى الشركات المصرية، مساهمون وإدارة، إلى العمل على تطبيق هذه القواعد والالتزام بها لما تحققه من مصالح عديدة ليس للشركات التى تطبقها فقط وإنما لمناخ الاستثمار بشكل عام، وذلك لاهتمامها بحماية حقوق المساهمين وتأكيدها على ضرورة الإفصاح عما يجري بها من أحداث، الأمر الذي يزيد معه اطمئنان المستثمر على أمواله. كذلك فإن دوراً رئيسياً يقع على مراقبى حسابات الشركات ومستشاريها القانونيين لحث الشركات على الالتزام بهذه القواعد ورصد مدى تحقق ذلك، وكذلك على البنوك ومؤسسات التمويل الأخرى ومؤسسات التصنيف الائتمانى فى أن تأخذ فى اعتبارها، عند التعامل مع الشركات أو تقييمها، مدى التزامها بنصوص وروح هذه القواعد.

والأمل معقود على كافة القائمين على إدارة الشركات والمؤسسات المالية والجمعيات المهنية وتجمعات المساهمين ومجالس الإدارة لوضع هذه القواعد موضع التطبيق والترويج لها واعتبار تطبيق الشركة لها أحد علامات نجاحها وتميزها.

٢. تعريفات

رئيس مجلس الإدارة: هو من يرأس إجتماعات ويدير شئون مجلس الإدارة.

العضو المنتدب: هو من يرأس ويدير شئون الشركة وهو على رأس هرم السلطة التنفيذية بالشركة.

عضو مجلس إدارة تنفيذي: عضو بمجلس الإدارة يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها.

عضو مجلس إدارة غير تنفيذي: عضو بمجلس الإدارة لا يشغل منصباً تنفيذياً في الشركة التي يخدم في مجلس إدارتها.

عضو مجلس إدارة مستقل: عضو في مجلس الإدارة تنحصر علاقته بالشركة في عضويته بمجلسها. وهذا العضو لا يمثل المالك وليس له تعاملات جوهرية مع الشركة ولا يتقاضى منها أجراً أو عمولات أو أتعاب باستثناء بدلات الحضور والانتقال ومكافآت المجلس التي تقررها الجمعية العامة وليس له مصلحة خاصة بالشركة كما لا تربطه صلة نسب أو قرابة بأيٍ من أعضاء المجلس الآخرين أو قيادات الشركة. هو أيضاً ليس من كبار العاملين أو مستشاري الشركة أو مراقبي حساباتها خلال الثلاث سنوات السابقة على تعيينه.

أصحاب المصالح: كل من له مصالح بالشركة على اختلاف أنواعها، مثل الموظفين، العملاء، الموردين، الموزعين، والدائنين.

حملة الأسهم: أصحاب الشركة بغض النظر عن عدد الأسهم التي يمتلكونها.

الجمعية العامة: الهيئة التي تضم كل أصحاب الشركة أو حملة أسهمها.

مساهمي الأقلية/ صغار المساهمين: حملة الأسهم الذين لا يملكون أغلبية مسيطرة من عدد الأسهم.

التصويت التراكمي: أن يكون لكل مساهم عدد من الأصوات يساوي عدد الأسهم التي يمتلكها، وقد يقوم بالتصويت بها كلها لصالح مرشح واحد لعضوية مجلس الإدارة أو توزيعها بين من يختارهم من المرشحين دون حدوث تكرار لهذه الأصوات.

٣. نطاق تطبيق هذه القواعد

٣.١ تنطبق هذه القواعد في المقام الأول على شركات المساهمة المقيدة في بورصة الأوراق المالية المصرية، وكذلك على المؤسسات المالية حتى وإن كانت غير مقيدة في بورصة الأوراق المالية وبما لا يتعارض مع أية قواعد حوكمة خاصة بتلك المؤسسات قد تصدر لاحقاً. كما تنطبق القواعد على الشركات التي تتخذ شكل شركات المساهمة، حيث تكون ملكيتها موزعة بين عدد كبير من الشركاء، لذا يلزم تنظيم العلاقة بين أصحاب رأس المال والإدارة بما يحافظ على حقوق كل طرف وكذا حقوق أصحاب المصالح الآخرين. كذلك تنطبق هذه القواعد على الشركات التي تعتمد في تمويلها على المؤسسات المالية لما يترتب على التزامها بقواعد الحوكمة من ضمان لحقوق الدائنين.

وقد صيغت القواعد بحيث تتلاءم مع هذه الشركات في إطار أحكام قانون شركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسئولية المحدودة الصادر بالقانون رقم ١٥٩ لسنة ١٩٨١، وقانون سوق رأس المال الصادر بالقانون رقم ٩٥ لسنة ١٩٩٢ وكذلك قواعد قيد واستمرار قيد وشطب الأوراق المالية بالبورصة المصرية.

ولكن نظراً لأهمية قواعد حوكمة الشركات لكل أنواع الشركات ونظراً لأن الأشكال الأخرى من الشركات يمكن النظر إليها على أنها في مراحل أولية تسبق احتمال قيدها في بورصة الأوراق المالية أو طرحها للاكتتاب العام، فإن هذه القواعد، بعد أن تناولت تفاصيل قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات المقيدة في البورصة أو المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات المساهمة، قد تناولت بشكل أكثر إيجازا بيان ما يمكن أن ينطبق منها على شركات المساهمة المغلقة، الشركات ذات المسئولية المحدودة، وشركات الأشخاص. ولعل هذا الأسلوب في التناول، وإن كان يخرج عن نطاق قواعد الحوكمة في بلدان أخرى، إلا أن هذا الخروج له ما

يبرره في الحالة المصرية حيث تمثل الشركات المقيدة في البورصة المصرية نسبة محدودة من إجمالي شركات المساهمة المصرية.

٣.٢ من جهة أخرى فإن التطور الذي شهده الاقتصاد المصري وسوق الأوراق المالية على وجه الخصوص في السنوات الأخيرة يشير إلى أن كثيراً من شركات المساهمة المغلقة سوف يجد طريقه إلى القيد في البورصة المصرية أو بورصة النيل للشركات الصغيرة والمتوسطة، مما يجعل من المفيد أن ينتبه المساهمون وإدارة هذه الشركات إلى قواعد الحوكمة تمهيداً واستعداداً للقيد في سوق الأوراق المالية. فالتأهيل السليم للطرح العام أو القيد في البورصة من أهداف هذه القواعد. لذلك فإن المساهمين والشركات والدائنين والعاملين في الشركات عموما لديهم مصلحة في تشجيع ومراقبة التزام الشركات بمختلف أشكالها بهذه القواعد قدر المستطاع، حتى ولو لم تكن شركات مساهمة مقيدة بالفعل في البورصة.

٣.٣ يرتبط بما سبق أيضا أن حوكمة الشركات على نحو سليم لا تعنى فقط مجرد احترام مجموعة من القواعد وتفسيرها تفسيرا ضيقاً وحرفياً، وإنما هي ثقافة وأسلوب في ضبط العلاقة بين ملاك الشركة ومجلس إدارتها والمتعاملين معها، ولذلك فكلما اتسع نطاق من يأخذون بها كلما كانت المصلحة أكبر للمجتمع بأسره.

٤. التطبيق أو التبرير

الأصل أن تقوم الشركات بتطبيق كل القواعد الواردة بهذا الدليل، فإن لم تستطع الشركة تطبيق بعض القواعد لأي سبب من الأسباب، فعليها تبرير ذلك. وعلى كل شركة أن تعد جدولاً بكل القواعد الواردة في هذا الدليل وما تلتزم به من تلك القواعد وما لا تلتزم به التزما كاملاً وأسباب ذلك، وما إذا كانت هناك خطة مستقبلية للتطبيق. وتقوم الشركة بالإفصاح عن هذا التقرير على موقعها الإلكتروني والتقرير السنوي لها.

٥. القواعد

٥.١ الجمعية العامة

٥.١.١ تتكون الجمعية العامة من كل مساهمي الشركة، كل بحسب نسبة ما يمتلكه من أسهمها. وبينما يمكن أن ينص النظام الأساسي للشركة علي ألا يحضر اجتماع الجمعية العامة سوى المساهم الذي يمتلك نسبة معينة من الأسهم، إلا أن مثل هذا النص يجب أن يعتبر استثناءً من القاعدة التي تعطي كل مساهم حق حضور الجمعية العامة ولا يتم اللجوء إليه إلا عندما يتجاوز عدد المساهمين قدرة الشركة على تدبير مكان انعقاد الجمعية، وبحيث ألا يستخدم كوسيلة لتجاهل مساهمي الأقلية.

٥.١.٢ يجب حث المساهمين على حضور اجتماع الجمعية العامة للشركة، وترتيب موعد ومكان اجتماعها بما ييسر عليهم ويشجعهم على الحضور.

٥.١.٣ يكون كل موضوع معروض في جدول أعمال الجمعية العامة العادية أو غير العادية مصحوباً بشرح واف واستعراض كاف لكافة جوانبه بما يمكن المساهمين من اتخاذ قراراتهم بناءً على المعلومات المقدمة إليهم. ويجب أن يكون القصد من تقديم تلك المعلومات هو تمكين المساهمين من اتخاذ قراراتهم بشكل سليم ومدروس وليس مجرد استكمال الجوانب الشكلية للاجتماع.

٥.١.٤ تتم إدارة الجمعية العامة على النحو الذي يسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم، وعلى إدارة الشركة الإفصاح التام والكافي عن كل ما يتضمنه جدول أعمال الجمعية من موضوعات.

٥.١.٥ يجب تسجيل التصويت على قرارات الجمعية العامة للشركة بدقة متناهية. وفى حالة نشوب أي خلاف بشأن صحة تمثيل بعض الأصوات في الجمعية، يؤخذ التصويت باعتبار صحة هذه الأصوات مرة وبطلانها مرة أخرى للعرض لاحقاً على الجهة الإدارية أو القضائية المختصة بحيث تستمر إجراءات الجمعية العامة في جميع الأحوال.

٥.٢ مجلس الإدارة

يلعب مجلس إدارة الشركة دوراً مهماً وحاسماً في وضع الأهداف الاستراتيجية لها، وإقرار الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تهيمن على سير العمل بها. لذلك فإن لقرارات المجلس تاثير كبير على أداء أية شركة. وقد ركزت قواعد حوكمة الشركات بشدة على عدد من المسائل المتعلقة بتشكيل المجلس وكيفية حكمه للشركة، وحفاظه على أصولها وتعظيمه لثروة مساهميها.

٥.٢.١ مجلس إدارة الشركة هو الذي يتولى إدارة أمورها بناءً على تفويض من الجمعية العامة. لذلك فإن المسئولية النهائية عن الشركة تظل لدى المجلس، ولو قام بتشكيل لجان أو تفويض جهات أو أفراد آخرين في القيام ببعض أعماله.

٥.٢.٢ برغم أن مجلس الإدارة يتكون من ممثلين تم اختيارهم من مجموعات مختلفة من المساهمين، إلا أنه متى تم تعيين عضو مجلس الإدارة فيجب عليه أن يعتبر نفسه ممثلاً لكافة المساهمين وملتزماً بالقيام بما يحقق مصلحة الشركة عموماً وليس ما يحقق صالح المجموعة التي يمثلها أو التي قامت بالتصويت على تعيينه في المجلس فقط.

٥.٢.٣ تنص القوانين المصرية على أن مجلس إدارة الشركة يتم انتخابه لكي يمثل المساهمين وأن يراعى أن يكون المجلس معبراً عن نسب توزيع رأس المال، ولكن قواعد التصويت تجعل المجموعة صاحبة الأغلبية في الجمعية العامة قادرة على تعيين المجلس بأكمله من خلال التصويت على كل مرشح على حدة. لذلك فإن قواعد الحوكمة تقتضي أن يتم استخدام أساليب أخرى مثل "التصويت التراكمي" عند انتخاب أعضاء المجلس أو أن تراعى نسب توزيع رأس المال بأي أسلوب آخر بحيث تكون النتيجة النهائية معبرة عن التمثيل النسبي للمساهمين في مجلس الإدارة. ويجب أن تقدم سيرة ذاتية مختصرة عن كل مرشح لعضوية مجلس إدارة الشركة إلى المساهمين عند دعوتهم لانتخاب المجلس.

٥.٢.٤ يجب ألا يقل عدد أعضاء مجلس الإدارة عن خمسة أعضاء. كما يجب أن تكون أغلبية أعضاء المجلس من غير التنفيذيين والمستقلين، أو أن يكون ثلث الأعضاء كحد أدني مستقلين يتمتعون بمهارات فنية أو تحليلية مما يجلب نفعاً للمجلس والشركة. وفي جميع الأحوال يتعين عند اختيار الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين مراعاة أن يكون العضو قادراً على تخصيص الوقت والاهتمام الكافي للشركة وألا يكون هناك تعارضاً مع مصالح أخرى له.

٥.٢.٥ يجب توفير المعلومات والبيانات والشرح الكافي عن الشركة لأعضاء مجلس الإدارة الجدد عن الشركة عند تعيينهم حتى يتمكنوا من الإلمام بكافة جوانبها العامة ونقاط ضعفها وهيكلها الإداري وعناصر ميزانيتها وكل ما يمكنهم من القيام بعملهم على أكمل وجه وبسرعة. ويفضل أن يشرف على هذه العملية رئيس أو سكرتير مجلس الإدارة.

٥.٢.٦ يتولى مجلس الإدارة انتخاب رئيس المجلس وتعيين العضو المنتدب، ويفضل ألا يجمع ذات الشخص بين الصفتين. فإذا تم الجمع بين المنصبين، يتم توضيح أسباب ذلك في التقرير السنوي للشركة مع تعيين نائب رئيس مجلس إدارة مستقل يرأس الاجتماعات التي تناقش أداء الإدارة وتقيمه.

٥.٢.٧ يكون رئيس المجلس مسئولاً عن إدارة المجلس وتحقيق أهدافه بينما يكون العضو المنتدب مسئولاً وحده عن إدارة الشركة ورفع تقارير دورية للمجلس. وليس للمجلس أو رئيسه التدخل في الإدارة اليومية للشركة إلا استثناءً إذا عجز العضو المنتدب عن القيام بعمله ولحين تعيين عضو منتدب آخر.

٥.٢.٨ على رئيس مجلس الإدارة التأكد من إلمام كافة أعضاء المجلس ولجانه المختلفة بقواعد حوكمة الشركات المصرية وسبل تطبيقها.

٥.٢.٩ على مجلس الإدارة أن يظل في كل وقت متابعاً عن كثب لأحوال الشركة بشكل عام وألا يتخلى عن هذه المتابعة لغيره.

٥.٢.١٠على المجلس وضع الآليات والنظم التي تضمن احترام الشركة للقوانين واللوائح السارية، والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين والدائنين وأصحاب المصالح الآخرين. وفي جميع الأحوال يجب أن يكون احترام القوانين واللوائح وكذلك الإفصاح عن المعلومات الجوهرية مستنداً إلى معايير موضوعية لا شكلية فقط.

٥.٢.١١ كل تفويض يصدر من مجلس إدارة الشركة، سواءً لأحد أعضائه أو لغيرهم، يجب أن يكون محدداً في موضوعه وفي المدة الزمنية لسريانه وأن يتضمن موعد عرض نتائجه على أعضاء المجلس. وعلى المجلس تجنب إصدار تفويضات عامة أو غير محددة المدة لما يؤدى إليه ذلك من تنازل من المجلس عن صلاحياته مع احتفاظه بالمسئولية.

٥.٢.١٢ لابد أن يتاح لأعضاء مجلس الإدارة الحصول على كافة المعلومات والبيانات الخاصة بالشركة وأية معلومات أخرى يطلبونها في الموعد وبالشكل الذي يحددونه. ويقوم سكرتير مجلس الإدارة بدور حلقة الوصل بين أعضاء المجلس وإدارة الشركة.

٥.٢.١٣ لأعضاء المجلس طلب الحصول على رأي استشاري خارجي في أي من أمور الشركة، وعلى نفقتها، متى وافق على ذلك أغلبيتهم وبشرط مراعاة أحكام تجنب تعارض المصالح المنصوص عليها في هذه القواعد، مع ملاحظة أن استخدام المستشارين لا يعفي أعضاء المجلس من مسئوليتهم.

٥.٢.١٤ على الشركة تقديم مقابل مادي لأعضاء المجلس التنفيذيين بما يسمح باستقطاب والاحتفاظ بأفضل العناصر المؤهلة لذلك في السوق. ويتم تحديد ذلك المقابل عن طريق تشكيل لجنة من ثلاثة أعضاء من المستقلين أو غير التنفيذيين ويكون لها صلاحية اقتراح المقابل المادي الذي يحصل عليه الأعضاء التنفيذيين، والتفاوض معهم في هذا الشأن بالتشاور مع العضو المنتدب، على أن يكون القرار النهائي لأعضاء المجلس غير التنفيذيين.

ويتم الإفصاح عن أسماء أعضاء اللجنة في التقرير السنوي للشركة، كما يجب أن يحضر رئيس اللجنة الجمعية العامة السنوية للإجابة على أسئلة المساهمين في هذا الشأن. ولضمان الحيادية، تقوم الجمعية العامة بتحديد المقابل الذي يحصل عليه المستقلين وغير التنفيذيين.

٥.٢.١٥ يجب أن يكون الإفصاح عن ما يتقاضاه أي من أعضاء مجلس الإدارة التنفيذيين شاملاً المرتب والبدلات والمزايا العينية وأسهم التحفيز وأية عناصر أخرى ذات طبيعة مالية. ويفضل دائما أن تمثل العناصر التي ترتبط بأداء الشركة الجانب الأكبر من مجموع المقابل المادي حتى يكون لعضو مجلس الإدارة التنفيذي حافز مستمر للعمل على تحسين أدائها.

٥.٢.١٦ فيما يتعلق بمكافآت مجلس الإدارة، خاصةً أسهم التحفيز، يجب أن يراعى فيها ألا تحفز المجلس على اتخاذ قرارات تحقق مصلحة الشركة في الأجل القصير فقط، وإنما أن تكون أيضا مرتبطة بما يحسن من أداء الشركة على المدى الطويل.

٥.٢.١٧ لا يجب أن تتجاوز مدة التعاقد الواحدة لعضو مجلس الإدارة التنفيذي أكثر من ثلاث سنوات، ما لم يكن ذلك لأسباب واضحة ومحددة يتم الإفصاح عنها في الجمعية العامة للشركة ويجوز تجديد التعاقد لمدة أو مدد أخري.

٥.٢.١٨ تتولى اللجنة المشار إليها في البند (**٥.٢.١٤**) أعلاه اقتراح المقابل الذي يتقاضاه أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين على أن يعرض ذلك على الجمعية العامة للشركة لكي تتخذ قرارا بشأنه. ولا يجب أن تكون هناك تفرقة بين ما يتقاضاه أعضاء المجلس غير التنفيذيين إلا في أضيق الحدود واستناداً إلى أعمال ومهام محددة يتم تكليفهم بها أو لجان يشاركون في عضويتها.

٥.٢.١٩ ينعقد مجلس الإدارة على الأقل مرة كل ثلاثة أشهر، ويتم الإفصاح في التقرير السنوي للشركة عن عدد الاجتماعات وعن أسماء الأعضاء الذين تغيبوا عن حضور المجلس أو اللجان المنبثقة عنه. ويجب أن تتم الدعوة للاجتماعات في مواعيد وأماكن ووفقاً لترتيبات تيسر للأعضاء الحضور.

ويجب توفير كافة المعلومات الخاصة بأي موضوع سيعرض على المجلس أو قرار سيتم اتخاذه لكافة الأعضاء قبل موعد الانعقاد بوقت كاف. وفي الحالات التي تتطلب عرضاً سريعاً لأحد الموضوعات، يجب أن يحضر الاجتماع في هذه الحالة من لديه القدرة من أعضاء المجلس التنفيذيين أو من المديرين في الشركة على شرح الموضوع شرحاً وافياً والإجابة على أسئلة الأعضاء. ويفضل عدم اللجوء إلى اتخاذ القرارات بطريق التمرير إلا في الحالات التي لا يمكن فيها عقد الاجتماع بالوسائل المعتادة، وعلى ألا يتم التصويت في هذه الحالة إلا على القرارات الطارئة وحدها، وذلك مع مراعاة أن يكون القرار في هذه الحالة بالإجماع.

٥.٢.٢٠ لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين والمستقلين أن يلتقوا بمديري الشركة للتشاور في أي من شؤونها، سواءً بحضور أعضاء المجلس التنفيذيين أو بدونهم، على أن يتم التنسيق معهم في تحديد المواعيد وإطلاعهم على ما سوف يتم التشاور بشأنه.

٥.٢.٢١ على المجلس مراجعة نظم وإجراءات الشركة الداخلية بشكل مستمر للتحقق من ملاءمتها وكفاءتها. وللمجلس الحصول على كافة المعلومات والتقارير المالية وغير المالية عن أداء الشركة في الوقت وبالشكل الذي يراه.

٥.٢.٢٢ للمجلس تكوين لجان من أعضائه ومن غيرهم للقيام بمهام محددة ولفترات معينة. وتدعم تلك اللجان من كفاءة المجلس، لذا يجب اعتبار هذه اللجان وسائل مساعدة للمجلس في أداء عمله لا وسيلة لكي يتنصل المجلس من مسئولياته أو ينقلها إلى جهة أخرى، حيث أن المجلس هو المسئول عن أداء تلك اللجان.

٥.٢.٢٣ يجب أن يكون تشكيل اللجان التابعة لمجلس الإدارة وفقاً لإجراءات عامة يضعها المجلس، تتضمن تحديد مهام اللجنة، مدة عملها، الصلاحيات الممنوحة لها خلال هذه المدة، وكيفية رقابة المجلس عليها والمعاملة المالية لها. وعلى اللجنة أن تحيط المجلس علماً بما تقوم به أو تتوصل إليه من نتائج أو تتخذه من قرارات بشفافية مطلقة. وعلى المجلس أن يتابع عمل اللجان بشكل دوري للتحقق من قيامها بالأعمال الموكولة إليها.

٥.٢.٢٤ يفضل أن تتشكل لجان مجلس الإدارة من الأعضاء المستقلين وغير التنفيذيين فقط. وعلى الأقل فلابد أن يكون أغلب الأعضاء من غير التنفيذيين وأن يتولى أحدهم رئاستها، ومن الأفضل أن يكون رئيس أللجنة عضواً مستقلاً. ولا يجوز أن يكون من بين أعضاء اللجنة عضواً تنفيذياً تقوم أللجنة بتقييم أداءه أو الرقابة عليه.

٥.٢.٢٥ للجان المجلس أن تستعين بمستشارين خارجيين لمساعدتها في أداء مهامها على نفقة الشركة مع مراعاة أن يوافق المجلس مسبقاً على ذلك مع ضرورة مراعاة قواعد عدم تعارض المصالح.

٥.٢.٢٦ يجب أن يتضمن التقرير السنوي للشركة عرضاً مختصرا عن تشكيل كل لجنة وعدد اجتماعاتها وما كلفت به وما قامت به من أعمال، وأن يحضر اجتماع الجمعية العامة للشركة رؤساء اللجان.

٥.٢.٢٧ يجب أن تشكل في الشركة لجنة للمراجعة من عدد من أعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين وعضواً مستقلاً واحداً على الأقل تكون مهمتها مراجعة نظم الرقابة والمراجعة الداخلية وعمل إدارة الرقابة الداخلية ونظم العمل بالشركة وأي مهام أخرى يوكلها لها المجلس.

٥.٢.٢٨ هناك لجان أخرى يمكن تشكيلها في مجلس الإدارة مثل لجنة المخاطر، لجنة الاستثمار، لجنة المكافآت والترشيحات والحوافز. ولابد أن يتضمن تشكيل كل لجنة عضواً مستقلاً واحداً على الأقل.

٥.٢.٢٩ يكون لمجلس إدارة الشركة أمين سر أو سكرتير يوافق المجلس على تعيينه للقيام بكافة أعمال إدارة سجلات ومحاضر ودفاتر المجلس، ويحضر اجتماعات المجلس ما لم يطلب منه الخروج من قاعة الاجتماع عند مناقشة موضوع محدد. ويكون للأعضاء الاتصال به خلال الفترات التي تفصل بين اجتماعات المجلس. يتجاوز عمل سكرتير المجلس المفهوم التقليدي له في القانون المصري والخاص بحضور الاجتماعات وتدوين المحاضر، إلى أن يكون رابطة مستمرة بين الأعضاء. وبينهم وبين الشركة

ومصدراً للمعلومات التي يطلبونها. ويجب أن يمنحه مجلس الإدارة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله بكفاءة وتدريبه عليها إذا لزم الأمر.

٥.٢.٣٠ مجلس إدارة الشركة مسئول بشكل عام عن إدارة المخاطر على النحو الذي يتفق وطبيعة نشاط الشركة وحجمها والسوق التي تعمل بها. وقد يرى المجلس إنشاء إدارة للمخاطر تقوم بعملها تحت إشرافه. وتقع على المجلس مسئولية وضع إستراتيجية لتحديد المخاطر التي تواجه الشركة، وكيفية التعامل معها، ومستوى المخاطر التي تتعامل بها الشركة وعرض كل ذلك على المساهمين بشكل واضح.

٥.٢.٣١ مجلس الإدارة مسئول عن وضع نظام للإنذار المبكر بالشركة يوجه نظره لأي خلل أو انحراف قد يحدث لضمان سرعة اتخاذ الإجراء المناسب. ولابد أن يتضمن هذا النظام سبل حماية مصادر المعلومات والمبلغين عن الفساد والانحراف مما قد يتعرضون له من مضايقات أو اضطهاد.

٥.٢.٣٢ يجب أن يعد مجلس الإدارة تقريراً سنوياً للعرض على المساهمين يشمل بوجه خاص، فضلاً عما تتطلبه القوانين، ما يلي:

- نظرة شاملة عن أعمال الشركة ومركزها المالي.
- النظرة المستقبلية لنشاط الشركة خلال العام القادم.
- أنشطة ونتائج أعمال الشركات التابعة (إن وجدت).
- نبذة عن التغيرات في هيكل رأس المال بالشركة.
- مدى الإلتزام بمتابعة وتطبيق قواعد حوكمة الشركات، بما فيها كافة المعلومات عن مجلس الإدارة ولجانه المختلفة.
- جهود الشركة في مجال المسئولية الاجتماعية للشركات.

٥.٢.٣٣على المجلس أن يضع خطة تدريبية لأعضائه تتضمن قواعد حوكمة الشركات وعمل لجان المجلس وأية موضوعات أخرى يراها المجلس هامة لكل أو بعض أعضاءه.

٥.٢.٣٤رئيس مجلس الإدارة هو المسئول عن تقييم أداء أعضاء المجلس سواءً بنفسه أو باستخدام جهات متخصصة في هذا. ولا يفصح عن هذا التقييم لأي جهة خارجية ولكن يستخدم في تحسين أداء المجلس وتحديد الاحتياجات التدريبية لبعض الأعضاء أو في اتخاذ قرار بإعادة تشكيل المجلس.

٥.٢.٣٥يجب أن يحصل المجلس على موافقة الجمعية العامة في جلسة انعقادها العادية على التعامل على أيٍ من أصول الشركة إذا تجاوزت نسبتها ٢٠% من إجمالي الأصول.

٥.٣ إدارة المراجعة الداخلية

٥.٣.١ يجب أن يكون لدى الشركة نظام محكم للرقابة الداخلية تضعه إدارة الشركة بالتعاون مع لجنة المراجعة ويقره مجلس الإدارة، وإلا وجب عليه بيان أسباب عدم وجود مثل هذا النظام للجمعية العامة السنوية.

٥.٣.٢ يتولى إدارة المراجعة الداخلية مسئول متفرغ لذلك بالشركة ويكون من القيادات الإدارية بها، ويتبع إدارياً العضو المنتدب، وتكون تبعيته التقريرية إلى لجنة المراجعة (إن وجدت) أو مجلس الإدارة.

٥.٣.٣ يكون تعيين وعزل مدير إدارة المراجعة الداخلية وتحديد معاملته المالية بقرار من العضو المنتدب بعد موافقة لجنة المراجعة ولا يجوز تغيير معاملته المالية أو أية مزايا أخرى يحصل عليها دون موافقة لجنة المراجعة.

٥.٣.٤ يجب أن تكون لمدير المراجعة الداخلية كافة الصلاحيات اللازمة للقيام بعمله على أكمل وجه. كما يجب إمداد إدارة المراجعة الداخلية بالوسائل والأدوات والتجهيزات اللازمة لأداء عملها بكفاءة.

٥.٣.٥ يدعي مدير إدارة المراجعة الداخلية لاجتماعات لجنة المراجعة إذا دعت الحاجة إلي ذلك، ويقدم تقريراً ربع سنوي إلى مجلس الادارة وإلى لجنة المراجعة عن مدى التزام الشركة بأحكام القانون والقواعد المنظمة لنشاطها وكذلك عن مدى التزامها بقواعد الحوكمة.

٥.٣.٦ يصدر بتحديد أهداف ومهام وصلاحيات إدارة المراجعة الداخلية وأسماء مديرها ومن يعاونوه قرار واضح ومفصل ومكتوب من مجلس إدارة الشركة.

٥.٣.٧ تتضمن مهام المراجعة الداخلية تقييم وسائل ونظم وإجراءات إدارة المخاطر في الشركة والتأكد من سلامة تطبيق قواعد الحوكمة بها علي نحو سليم.

٥.٣.٨ يتم وضع نظم وإجراءات المراجعة الداخلية بناء على تصور ودراسة للمخاطر التي تواجه الشركة، على أن يستعان في ذلك بآراء وتقارير مجلس الإدارة ومراقبي الحسابات ومديري الشركة وأن يتم تحديث متابعة وتقييم تلك المخاطر بشكل دوري.

٥.٤ مراقب الحسابات

٥.٤.١ يجب أن تعين الجمعية العامة للشركة في اجتماعها السنوي مراقب حسابات. ويكون قرار تجديد تعيينه وتقدير أتعابه من اختصاص الجمعية العامة السنوية فقط. واستثناءً من ذلك يعين مؤسسي الشركة المراقب الأول علي أن يتم اعتماد تعيينه في أول جمعية تالية.

٥.٤.٢ على مجلس الإدارة بناءً على توصية لجنة المراجعة ترشيح مراقب الحسابات ممن تتوافر فيهم الشروط المنصوص عليها في قانون مزاولة مهنة المحاسبة والمراجعة بما في ذلك الكفاءة والسمعة والخبرة الكافية، وأن تكون خبرته وكفاءته وقدراته متناسبة مع حجم وطبيعة نشاط الشركة ومن تتعامل معهم.

٥.٤.٣ يجب أن يكون مراقب الحسابات مستقلاً تماماً عن الشركة وعن أعضاء مجلس إدارتها، فلا يكون مثلاً مساهماً فيها أو عضواً في مجلس إدارتها أو أن يشتغل بصفة دائمة بأي عمل فني أو إداري أو استشاري فيها، كما لا يجوز أن تفوض الجمعية العامة مجلس الإدارة في تعيين مراقب الحسابات أو تحديد أتعابه دون تحديد حد أقصي.

٥.٤.٤ على مراقب حسابات الشركة الالتزام بمعايير المراجعة المصرية وقواعد السلوك المهني من حيث المضمون لا الشكل فقط.

٥.٤.٥ يجب دعوة مراقب الحسابات أو من يمثله لحضور الجمعيات العامة للشركة.

٥.٤.٦ لا يجوز أن يتعاقد مجلس الإدارة مع مراقب حسابات الشركة لأداء أية أعمال إضافية للشركة (بشكل مباشر أو غير مباشر) وغير مرتبطة بعملة كمراقب حسابات للشركة، وفقاً لمتطلبات قانون سوق المال أو البورصة أو قوانين الضرائب أو القوانين الأخرى، إلا بعد أخذ رأي لجنة المراجعة وبشرط ألا يكون هذا العمل الإضافي من الأعمال المحظور علي مراقب الحسابات القيام بها. ويجب أن تتناسب أتعاب أداء الأعمال الإضافية مع

طبيعة وحجم الأعمال المطلوبة. وعلى لجنة المراجعة عند النظر في الموافقة علي أداء المراقب للأعمال الإضافية وتحديد الأتعاب عنها أن تراعي عدم تأثير ذلك علي استقلالية المراجع.

٥.٤.٧ يكون مراقب الحسابات مستقلاً ومحايداً فيما يبديه من أراء ويجب أن يكون عمله محصناً ضد تدخل مجلس الإدارة.

٥.٤.٨ مع مراعاة ما جاء في قانون البنوك والتعليمات الصادرة من البنك المركزي المصري، لا يعين مراقب الحسابات كشخص طبيعي لأكثر من خمس سنوات ولا ينبغي إعادة تعيينه قبل انقضاء سنتين علي انتهاء عمله كمراقب حسابات للشركة.

٥.٤.٩ يجب أن يسلم مراقب الحسابات نسخة من تقريره علي التقرير الذي تعده الشركة على مدي التزامها بمبادئ حوكمة الشركات إلى الهيئة العامة للرقابة المالية قبل ثلاثة أيام من انعقاد الجمعية العامة السنوية ويفضل أن يقدم هذا التقرير أيضاً إلى الجمعية العامة.

٥.٥ لجنة المراجعة

٥.٥.١ يشكل مجلس الإدارة لجنة مراجعة من عدد لا يقل عن ثلاثة أعضاء مستقلين، أحدهم خبير في الشئون المالية والمحاسبية. ويجوز أن تضم اللجنة أعضاء غير تنفيذيين فى حالة عدم توافر العدد الكافي من المستقلين. ويمكن تعيين عضو أو أكثر من خارج الشركة في اللجنة على أن يكون رئيس اللجنة مستقلاً وأغلب أعضائها من المستقلين أو غير التنفيذيين.

٥.٥.٢ تتولى لجنة المراجعة، فضلاً عن المهام المشار إليها آنفاً في هذه القواعد، ما يلي:

- تقييم كفاءة المدير المالي وباقي أفراد الإدارة المالية.
- دراسة نظام الرقابة الداخلية ووضع تقرير مكتوب عن رأيها وتوصياتها بشأنه.
- دراسة القوائم المالية قبل عرضها على مجلس الإدارة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة السياسات المحاسبية المستخدمة والإدلاء برأيها وتوصياتها بخصوصها.
- دراسة خطة المراجعة مع مراقب الحسابات والإدلاء بملاحظاتها عليها.
- دراسة ملاحظات مراقب الحسابات على القوائم المالية ومتابعة ما تم بشأنها.
- تقييم مؤهلات وكفاءة أداء واستقلالية مراقب الحسابات واقتراح تعيينه وتحديد أتعابه وعزله.
- اعتماد قيام مراقب الحسابات بعمليات إضافية والموافقة المسبقة على أتعابه عن تلك العمليات.
- دراسة ومناقشة خطة إدارة المراجعة الداخلية ومتابعة كفاءتها.
- دراسة تقارير المراجعة الداخلية والإجراءات التصحيحية لها.

- دراسة وتقييم نظام الإنذار المبكر بالشركة واقتراح ما يلزم لتحسينه وتطبيقه.
- أية أعمال أخرى يكلفها بها مجلس الإدارة.

٥.٥.٣ يجب أن تجتمع اللجنة دورياً وفقاً لبرنامج اجتماعات محدد وبما لا يقل عن مرة كل ثلاثة أشهر.

٥.٥.٤ يجب أن تضع الشركة إمكانيات كافية تحت تصرف اللجنة لتساعدها على أداء عملها بما في ذلك التصريح لها بالاستعانة بالخبراء كلما كان ذلك ضرورياً.

٥.٥.٥ يفضل أن يقوم رئيس لجنة المراجعة بتقديم تقرير مستقل وقراءته في اجتماع الجمعية العامة السنوي للشركة.

٥.٦ الشفافية والإفصاح

يلعب توافر المعلومات دوراً مهماً في صناعة القرار، وتقييم الأداء، والمعرفة بظروف الشركات، وتقييم مصداقية الشركات مع من تتعامل معهم. لذلك تعتبر الشفافية والإفصاح في الأمور المالية وغير المالية من الأعمدة الرئيسية لحوكمة الشركات.

أ. وسائل الإفصاح:

٥.٦.١ على الشركة أن تصدر تقريراً سنوياً يضم القوائم المالية بالإضافة إلى كافة المعلومات الأخرى التي قد تهم المساهمين أو أصحاب المصالح الآخرين.

٥.٦.٢ لابد وأن تتسم لغة التقرير السنوي بالبساطة والسهولة حتى يتمكن القارئ العادي من فهمها، كما يفضل أن يصدر التقرير بالغتين العربية والإنجليزية ليبيسر على كافة المساهمين وأصحاب المصالح مهمة الإطلاع عليه أياً كانت جنسياتهم.

٥.٦.٣ يجب أن تكون لدى الشركات المقيدة بالبورصة مواقع على شبكة المعلومات، يفضل أن تكون باللغتين العربية والإنجليزية، ويتم فيها الإفصاح عن معلوماتها المالية وغير المالية بأسلوب سهل للمستخدم، حتى يسهل الوصول إليها.

٥.٦.٤ على الشركة أن تعين مسئولاً لعلاقات المستثمرين يكون مسئولاً عن إدارة وسائل الإفصاح بالشركة وللرد على استفسارات المساهمين والمهتمين بالشركة وأدائها.

ب. مكونات الإفصاح:

٥.٦.٥ يجب أن تفصح الشركة عن قوائمها المالية المدققة وتقرير مراقب الحسابات عليها وكافة المعلومات المالية التي تهم المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.

٥.٦.٦ على الشركة أن تقوم بالإفصاح أيضاً عن المعلومات غير المالية مثل تشكيل مجلس الإدارة ولجانه المختلفة، السير الذاتية لأعضاء المجلس، هيكل الملكية بالشركة، هياكل الملكية بالشركات الشقيقة والتابعة، السياسات البيئية والاجتماعية للشركة، أية أحداث أو معلومات جوهرية تهم المساهمين وأصحاب المصالح الآخرين، بالإضافة إلى تقاريرها السنوية وتقرير مدى التزامها بقواعد حوكمة الشركات.

٥.٦.٧ يجب أن تنشر الشركة محضر اجتماع جمعيتها العامة السنوي على موقعها فضلاً عن إتاحته، إن أمكن، مطبوعاً للجمهور.

٥.٦.٨ على إدارة الشركة أن تفصح للمساهمين ولجمهور المتعاملين معها والعاملين لديها مرة على الأقل سنوياً عن سياسات الشركة الاجتماعية والبيئية وتلك المتعلقة بالسلامة والصحة المهنية وغير ذلك.

٥.٦.٩ يُراعى أن تكون السياسات المعلن عنها واضحة وغير مضللة وأن تتضمن ما تنوى الشركة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم العمالة أو تدريبها، وبرامجها للرعاية الاجتماعية، سواءً داخل الشركة أو خارجها. أما بالنسبة للسياسات الصحية والبيئية، فيجب أن تكون متفقة مع القوانين والنظم المعمول بها فى مصر وأن يكون هدفها تحقيق صالح العاملين بالشركة والمجتمع بوجه عام وأن تكون قابلة للاستمرار على المدى الطويل.

٥.٦.١٠ يجب أن تربط الشركة بالمجتمع المحيط بها وبمن تتعامل معهم من موردين أو عملاء علاقة تقوم على المصداقية والحرص على تحقيق المصالح المشتركة والإفصاح عن السياسات بما لا يتعارض مع واجب الشركة والعاملين بها ومجلس إدارتها في الحفاظ على سرية المعلومات المالية والتجارية.

٥.٦.١١ تُشجَّع الشركة على الإفصاح عن أي اتفاقيات دولية متعلقة بالقضايا الاجتماعية أو البيئية تكون الشركة قد صدقت عليها والتزمت بها.

٥.٧ قواعد تجنب تعارض المصالح

٥.٧.١ يجب أن يكون لكل شركة نظام واضح ومُقر وملتزم به من جانب أعضاء مجلس الإدارة والمديرين والعاملين بشأن تجنب تعارض المصالح وتعاملات الأطراف ذات العلاقة. ويجب احترام القوانين المعنية وقواعد القيد في البورصة والتداول والإفصاح عند وضع سياسات الشركة بهذا الشأن.

٥.٧.٢ يحظر على أعضاء مجلس إدارة الشركة والمديرين والعاملين بها التعامل على أسهم الشركة قبل الإعلان عن نتائج نشاطها أو قوائمها المالية أو قبل الإعلان عن أية معلومات أخرى قد تؤثر على سعر أسهمها متى أصبحت هذه المعلومات متاحة داخلياً. كما يحظر التعامل على أسهم الشركة عقب الأحداث المفاجئة التي تؤثر على مركز الشركة المالي أو سعر سهمها إلى أن يتم الإفصاح عن ذلك للجمهور.

٥.٧.٣ تضع الشركة، بالتشاور مع العاملين فيها والمتعاملين معها، قواعد لسلوكها المهني تتضمن:

- قواعد التعامل مع الشركة بيعاً أو شراءً أو غير ذلك.
- ما يتم تفويضه من صلاحيات فيما يتعلق بالتعامل مع الشركة.
- خطط الإفصاح عن السياسات الجديدة بالشركة.
- معايير السلامة والصحة المتبعة.
- المعايير المهنية السليمة للتعامل بين العاملين والمديرين وبينهم وبين من هم خارج الشركة.
- أية أمور أخرى ترى لجنة المراجعة أهمية تنظيمها داخلياً.

٥.٧.٤ على الشركة أن تضع نظاماً داخلياً لمراقبة تطبيق قواعد سلوكها المهني.

٥.٧.٥ يجب أن تسعى الشركة في معاملاتها مع الموردين والموزعين على اختيار من يتبعون ذات المستوى المهني والأخلاقي الذي تحرص عليه الشركة داخلها.

٥.٨ قواعد الحوكمة بالنسبة للشركات الأخرى

القواعد المتضمنة في هذا الدليل موجهة على وجه الخصوص إلى الشركات المقيدة في بورصة الأوراق المالية وإلى المؤسسات المالية والشركات التي يكون تمويلها الرئيسي من الجهاز المصرفي. ولكن كما ورد آنفاً، فإن حوكمة الشركات يمكن أن تطبق في كافة أنواع الشركات لما تحققه من توازن بين المصالح وما تدعو إليه من ثقافة جديدة في أسلوب إدارتها. لذلك فإنه كلما التزم المزيد من الشركات بتلك القواعد، كلما كان ذلك في صالح المجتمع والمساهمين والأطراف المعنية بأداء تلك الشركات.

على وجه الخصوص فإن شركات المساهمة المغلقة أو العائلية والشركات ذات المسئولية المحدودة عليها مراعاة أحكام هذه القواعد بقدر الإمكان. أما شركات الأشخاص فإن عليها مراعاة ما يتعلق منها بتجنب تعارض المصالح وضرورة وجود نظم للرقابة الداخلية واستقلال المستشارين القانونيين والماليين ومراقبي الحسابات والإفصاح عن السياسات الاجتماعية.

وفى جميع الأحوال فإنه في حالة عدم إمكان الالتزام بقواعد الحوكمة بالنسبة للشركات المساهمة المغلقة أو العائلية أو الشركات ذات المسئولية المحدودة فيكون عليها تطبيق بدائل أقل تكلفة وأكثر تناسباً لقدراتها المالية والإدارية، ولكن بما يحقق ذات النتائج التي ترمى هذه القواعد إلى تحقيقها.